## Введение

Процесс принятия группового решения тесно связан с проблемой лидерства и руководства, потому что принятие решения – одна из важных функций руководителя, а организация группы для принятия такого решения – особенно сложная функция. В современных условиях, когда деятельность групп активизируется во многих звеньях общественного организма, эта проблема приобретает особую актуальность. Не только в социальной психологии, психологии управления, но и в повседневной практике разработаны различные методы принятия групповых решений, и дело науки – выявить в полной мере их возможности, оценить их эффективность и применимость в различных конкретных ситуациях. Более подробное рассмотрение управленческих аспектов процесса принятия группового решения будет способствовать повышению качества групповых решений и сплоченности коллективов, более эффективной деятельности групп.

## 1. Технологии групповой работы по принятию управленческих решений

При принятии важных управленческих решений целесообразно использование коллективных экспертиз, обеспечивающих большую обоснованность и, как правило, большую эффективность принимаемых решений.

Помимо того, что разрабатываемое управленческое решение в этом случае получает разностороннюю оценку и аргументированность, интересна также возможность сопоставить различные точки зрения специалистов на сравнительную эффективность выработанных альтернативных вариантов решений.

Процесс группового принятия решений состоит из четырех фаз:

установление фактов (групповое интервью);

оценка фактов (мнения по поводу установленных фактов);

поиск решений;

принятие решений.

После постановки проблемы основная задача заключается в сборе данных по указанной проблеме. В этом состоит первая фаза, которая носит в основном фактографический и объективный характер. В этот период участники собрания воздерживаются от оценки собираемых фактов.

Вторая фаза носит оценочный характер. Участники имеют возможность говорить все, что они думают о собранных данных. Руководитель собрания в это время регистрирует высказываемые мнения.

Третья фаза представляет собой поиски решения. Ее можно назвать "квазибрейнстормингом", когда от группы требуется максимум воображения для порождения разнообразных решения рассматриваемой проблемы.

Принятие решения относительно варианта действий из предложенных решений данной проблемы составляет содержание четвертой фазы. При этом варианты решения группа сопоставляет с диагнозом, установленным во время второй фазы, одни из них она отбрасывает, другие - объединяет и затем приходит к окончательному решению, удовлетворяющему всех участников группы.

Групповая дискуссия и ее роль в принятии групповых решений.

Наиболее исследована роль групповой дискуссии, предшествующей принятию группового решения. Эта проблема, как и другие вопросы групповой динамики, была изучена Левиным.

Левина было проведено много экспериментальных исследований по изучению механизма и эффекта группового принятия решения и выяснению роли групповой дискуссии в процессе принятия решения. Были выявлены две важные закономерности:

1) групповая дискуссия позволяет столкнуть противоположные позиции и тем самым помочь участникам увидеть разные стороны проблемы, уменьшить их сопротивление новой информации;

2) если решение инициировано группой, то оно является логическим выводом из дискуссии, поддержано всеми присутствующими, его значение возрастает, так как оно превращается в групповую норму. Значение групповой дискуссии изучалось в дальнейшем не только с точки зрения ценности принятого решения, но и с точки зрения тех последствий, которые сам факт дискуссии имел для группы в плане перестраивания структуры внутригрупповых отношений. Что же касается влияния групповой дискуссии как стадии, предшествующей принятию группового решения, то направление дальнейшего анализа также обозначилось довольно четко: начался – особенно на прикладном уровне – активный поиск различных форм групповой дискуссии, стимулирующих принятие решения.

Широко практикуемой формой являются различного рода совещания, что – в терминах социально-психологического анализа – является своеобразной формой групповой дискуссии. Наряду с этим в исследованиях по проблемам групповых решений выдвинуты и новые формы групповых дискуссий. Одна из них, введенная А. Осборном, получила название "брейнсторминг" ("мозговая атака"). Суть дискуссии такого плана заключается в том, что для выработки коллективного решения группа разбивается руководителем на две части: "генераторов идей" и "критиков". На первом этапе дискуссии действуют "генераторы идей", задача которых состоит в том, чтобы набросать как можно больше предложений относительно решения обсуждаемой проблемы. Предложения могут быть абсолютно неаргументированными, даже фантастическими, но обязательно условие, что на этом этапе их никто не подвергает критике. Цель – получить как можно больший массив самых разнообразных предложений. В этой связи встает чрезвычайно важный вопрос о значении критичности личности в ходе принятия решения. Традиционно критичность позиции рассматривается как позитивная черта, препятствующая суггестивному воздействию. Однако в экспериментальных исследованиях было установлено, что чрезмерная критичность на определенных фазах принятия группового решения играет не положительную, а отрицательную роль.

На втором этапе в дело вступают "критики", они начинают сортировать поступившие предложения: отсеивают совершенно непригодные, откладывают спорные, безусловно, принимают очевидные удачи. При повторном анализе спорные предложения обсуждаются, и из них удерживается также максимум возможного. В конечном итоге группа получает довольно богатый набор различных вариантов решения проблемы.

Принципы метода "мозгового штурма":

четкая формулировка цели и/или задач и ограничений.

обеспечение максимальной свободы участникам (предоставление слова каждому, поощрение застенчивых, "придержание" наиболее активных и авторитетных, полная свобода мнений, поощрение "безумных" идей, аналогий - литературных, музыкальных, биологических и т.д.);

тщательное формирование состава участников (определение численности; по специализации, предназначенное для полного покрытия необходимой области, а в некоторых случаях, выходящего за ее пределы, а также возможности частичной взаимной замены; психологический комфорт участников - отсутствие злокачественных конфликтов, явных лидеров; по квалификации - высокий и примерно равный уровень);

иерархическое ведение обсуждений: сначала - максимально вширь, затем оценка перспективности вариантов и отбор наилучших, потом снова вширь;

огромная роль ведущего и демократический стиль руководства: (создание творческой, целенаправленной и бесконфликтной атмосферы; умение выявлять предложения и направлять ход дискуссии (греческий метод).

Существуют следующие модификации процедуры проведения мозгового штурма.

Метод индивидуального мозгового штурма. Все роли (фасилитатора, фиксатора, генератора и оценщика идей) выполняет один человек. Длительность сеанса - 3-10 минут. Фиксация с помощью ручки, ПК или (самое эффективное) - диктофон. Оценка идей должна быть отложена. Помогает проведение разминки. Недостаток - отсутствие синергического эффекта. Преимущество - оперативность и экономия на людях.

Письменный мозговой штурм. Используется, прежде всего, при географической разобщенности участников, следовательно, возможность набрать специалистов экстра-класса. Недостатки - отсутствие синергетического эффекта, продолжительность процесса.

Метод прямого мозгового штурма. В отличие от классического метода мозгового штурма процесс формулировки проблемы (целей, ограничений и т.д.) проходит также с помощью метода мозгового штурма, причем с тем же самым составом участников.

Метод массового мозгового штурма. Используется для решения глобальных проблем. Создается компетентная группа, которая разбивает исходную задачу на части. Затем отдельно по каждому блоку проводится метод мозгового штурма. Следующий этап - сбор руководителей групп и обсуждение всех идей.

Метод двойного (парного) мозгового штурма. Введение критики идей. Этапы: прямой мозговой штурм, обсуждение, продолжение выдвижения идей.

Метод мозгового штурма с оценкой идей. Это объединение двойного, индивидуального и обратного метода. Используется для решения сверхсрочных проблем. Высокие требования к участникам: квалификация, собранность, умение участвовать в методе мозгового штурма. Этапы: генерация идей, ознакомление всех участников с вариантами идей и комментариями и самостоятельная оценка вариантов, выбор нескольких (3-5) лучших вариантов с указанием их достоинств и недостатков, обсуждение с мини-штурмами, сужение списка лучших вариантов с уточнением достоинств и недостатков, индивидуальные презентации лучших вариантов и их коллективное ранжирование. Недостатки: нагрузочность, конфликтность. Достоинства: снятие эффекта "единого мозга", возможность организовать конструктивную критику.

Обратный мозговой штурм. Используется при реализации проектов, состоящих из многих этапов (элементов). В случае неудачи одного этапа - срыв всего процесса. Следовательно, самое важное - убедиться в верности каждого элемента. Цель мозгового штурма - максимальное выявление всех недостатков. Этапы: составление списка существующих, потенциальных и возможных в будущем недостатков с помощью мозгового штурма; их ранжирование.

Метод корабельного совета. Высказывания проводятся в соответствии с иерархией. Недостатки: при возникновении идеи после своей очереди ее нельзя высказать.

Метод конференции идей. Это метод мозгового штурма, но в более непринужденной обстановке, например, за круглым столом.

Метод "брейнсторминга" некоторое время тому назад считался очень популярным, завоевавшим признание, особенно при выработке различных технических решений. Однако, как это часто бывает со многими начинаниями, по-видимому, какие-то стороны метода были переоценены, что в дальнейшем, напротив, породило довольно сильный скептицизм относительно его возможностей. Естественно, "брейнсторминг" не может заменить собой другие подходы, и его абсолютизация нецелесообразна. Но в конкретных ситуациях он приносит определенную пользу.

Другой метод групповой дискуссии, разработанный У. Гордоном, – это метод синектики, буквально – метод соединения разнородного. Почерк этого метода напоминает брейнсторминг, так как основная идея та же – выработать на первом этапе как можно больше разнообразных, а в данном случае – и прямо противоположных, взаимоисключающих предложений. Для этого в группе выделяются "синекторы" – своеобразные затравщики дискуссии. Дискуссию ведут именно они, хотя и в присутствии всей группы. Синекторы – это люди, наиболее активно заявляющие свою позицию в группе. Экспериментально установлено, что их оптимальное число – 5-7 человек. Они начинают дискуссию, впоследствии в нее включаются и другие члены группы, но задача синекторов – наиболее четко формулировать противоположные мнения: группа должна "видеть" две возникшие крайности в решении проблемы с тем, чтобы всесторонне оценить их. В ходе дискуссии отбрасываются эти крайности, принимается решение, удовлетворяющее всех. При применении метода синектики широко используется логический прием рассуждения по аналогии. В условиях, например, дискуссии по техническим вопросам допускается даже такая аналогия, когда один из синекторов отождествляет себя с каким-либо техническим процессом – током воды, вращением вала и т.д. или каким-либо физическим объектом. Широко применяются и более простые аналогии, например, предлагающие решения, ссылаясь на опыт других наук. Как и в случае с брейнстормингом, подобного рода дискуссии широко применяются при обсуждении технических проблем и дают здесь также известный эффект.

## 1.2 Методы коллективного принятия решений

Примером коллективного принятия решений может служить метод Дельфи. Данный метод - многотуровая процедура анкетирования. После каждого тура данные анкетирования дорабатываются, и полученные результаты сообщаются экспертам с указанием расположения оценок. Первый тур анкетирования проводится без аргументации, во втором отличающийся от других ответ подлежит аргументации или же эксперт может изменить оценку. После стабилизации оценок опрос прекращается и принимается предложенное экспертами или скорректированное решение.

Морфологический метод и метод анализа круга проблем. Методы состоят в разложении исходной проблемы на компоненты или возникающие проблемы, а затем в их последующей разбивке на альтернативные способы реализации. Затем составляются все возможные варианты сочетаний. Для каждого из них или лишь для наиболее перспективных вариантов составляется соответствующий проект.

Метод аналогий. Идея метода состоит в вычленении возникшей проблемы и попытке ее решения с помощью идей из других сфер жизни и науки. Одно время метод применялся настолько успешно, что на его основе родилась целая наука - синектика. Ее область, занимающаяся заимствованием технических идей в биологии, называется бионикой.

Для использования метода аналогий необходимо:

вычленить причину затруднений;

предельно формализовать ее до уровня, воспринимаемого специалистами из других областей;

описать цели будущего решения и объективные ограничения;

выделить область жизни или науки, в которой могут быть близкие по своему смыслу решения;

подобрать команду специалистов из выбранной области;

организовать и провести мозговой штурм;

интерпретировать для исходной области полученные варианты решений;

выбрать из них реализуемые и наиболее эффективные.

Случайный импульс. Наш мыслительный аппарат функционирует в виде самоукрупняющейся запоминающей системы. Объем внимания отличается ограниченностью и ассоциативностью. Т.е. при одновременном поступлении в мозг двух сигналов при специально созданных условиях между ними должна установиться некая логическая цепочка, которая может существенно изменить восприятия каждого из сигналов.

Основные приемы для ускорения этого процесса:

объединение множества людей;

посещение мест, где много случайных вещей (магазин, выставка, библиотека и т.д.);

сознательное объединение ранее несвязанных мыслей, например, с помощью случайных слов-подсказок.

Метод "635". Шесть человек высказывают по три идеи по заданному вопросу за пять минут. Затем по часовой стрелке листки с их мнениями передаются, например, по часовой стрелке. За следующие пять минут каждый участник должен ознакомиться со всеми предложениями своего соседа и детализировать их. Так поступают до тех пор, пока каждый не поработал над всеми идеями группы. Через полчаса, как максимум, готово 18 разработанных предложений. Следующие полчаса даются на их обсуждение, дополнение и выбор наилучших вариантов.

Метод модераций. Участники заполняют по три карточки с кратким описанием имеющихся проблем (анонимно). Модератор тасует полученные карточки и по очереди оглашает их содержание, предлагая отнести их к определенным группам. Если мнения участников расходятся, окончательное решение принадлежит автору данной карточки. В результате все проблемы оказываются разбиты на группы (кластеры). Обсуждается каждый из кластеров. Предлагаются следующие возможности: исключение (включение) из него каких-либо проблем, разбиение на несколько более мелких групп или, наоборот, их укрупнение. Разрабатывается общее наименование кластеров. Определяется их относительная важность.

Есть еще японская (кольцевая) система принятия решений - "кингисё", суть которой состоит в том, что на рассмотрение готовится проект новшества. Он передается для обсуждения лицам по списку, составленному руководителем. Каждый должен рассмотреть предлагаемое решение и дать свои замечания в письменном виде. После этого проводится совещание. Как правило, приглашаются те специалисты, чье мнение руководителю не совсем ясно. Эксперты выбирают свое решение в соответствии с индивидуальными предпочтениями. И если они не совпадают, то возникает вектор предпочтений, который определяют с помощью одного из следующих принципов:

большинства голосов - выбирается решение, имеющее наибольшее число сторонников;

диктатора - за основу берется мнение одного лица.

Этот принцип характерен для военных организаций, а так же для принятия решений в чрезвычайных обстоятельствах;

принцип Курно используется в том случае, когда коалиций нет, т.е. предлагается число решений, равное числу экспертов. В этом случае необходимо найти такое решение, которое отвечало бы требованию индивидуальной рациональности без ущемления интересов каждого в отдельности;

принцип Парето используется при принятии решений, когда все эксперты образуют единое целое, одну коалицию. В этом случае оптимальным будет такое решение, которое невыгодно менять сразу всем членам группы, поскольку оно объединяет их в достижении общей цели;

принцип Эджворта используется в том случае, если группа состоит из нескольких коалиций, каждой из которых невыгодно отменять свое решение.

Зная предпочтения коалиций, можно принять оптимальное решение, не нанося ущерба друг другу.

## 2. Пять стилей руководства, выделенных в модели Врума-Йеттона

Модель принятия решений Врума-Йеттона была предложена Виктором Врумом и Филиппом Йеттоном в 1973 г. В этой модели выделяется пять стилей руководства в зависимости от того, насколько руководитель позволяет подчиненным участвовать в принятии решений (рис.1).

Рисунок 1. Модель Врума-Йеттона

1-й стиль: руководитель сам принимает решение, используя имеющуюся у него на данный момент информацию.

2-й стиль: руководитель получает информацию от подчиненных и сам принимает решение, при этом роль подчиненных сводится только к предоставлению информации, они могут даже не знать сущности проблемы и не допускаются к разработке и оценке альтернатив.

3-й стиль: руководитель излагает сущность проблемы некоторым подчиненным, не собирая их в группу, выслушивает их предложения и затем сам принимает решение, которое может учитывать или не учитывать мнение подчиненных.

4-й стиль: руководитель излагает сущность проблемы возглавляемому коллективу, каждый из подчиненных вносит свои предложения, затем руководитель единолично принимает решение, которое может учитывать или не учитывать мнения подчиненных.

5-й стиль: руководитель излагает сущность проблемы возглавляемому коллективу, все вместе выдвигают и оценивают альтернативы с целью принятия решения методом консенсуса, при этом руководитель является одним из равноправных участников.

Выбор стиля управления руководителем зависит от сложившейся ситуации. Каждая ситуация может быть охарактеризована рядом параметров, которые могут использоваться руководителем в виде определенных вопросов, позволяющих ее оценить.

## Список использованной литературы

1. Карпов А.В. Психология групповых решений. М.: Юрист, 2000
2. Ларичев О.И. Наука и искусство принятия решений. - М.: Наука, 2002
3. Никуленко Т.Г. Психология менеджмента. Ростов н/Д.: Феникс, 2007
4. Розанова В.А. Психология управления. М.: ООО "Журнал "управление персоналом", 2003
5. Соловьева Т. Иду на "Вы" Практика мозгового штурма. // Лаборатория рекламы, 2007, № 03 (46) июнь
6. Шипунов В.Г. Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности: Управление персоналом. Управленческая психология. Управление на предприятии. М., 2003